

経営戦略雑感

三井東圧化学(株)

常務 石原 善太郎

いまから40年ほど前、昭和10年頃、「日本評論」という総合雑誌が「中央公論」や「改造」とともにわが国における三大評論誌を形成していた。その「日本評論」に伊藤正徳氏が「ジェットランド沖の海戦」という海戦史を連載執筆されておられた。その描写はきわめて科学的で克明、史実を扱うにはまさにそのような配慮が必要かなと思わされるほどの慎重さと緻密な筆致でかかれ、毎号待ち遠しい思いで熟読したものであった。海戦は陸戦と異なって非戦闘員を巻き込んでいないし、当時は奇襲攻撃をかけてくる艦載機もなかった第一次大戦のことなので、戦闘はきわめて騎士道的に行なわれていた。戦艦24隻を率いたジェリコ中將の英大艦隊が結局保守的に流れて、ドイツ艦隊を逸してしまうのであるが、索敵情報と意思決定、機会とリスク、物理的戦力と士気など経営体の運営の掌にあたる者は活動領域を異にするとはいえず、多くの共通性と学習性に値するものがあると思われた。戦後、モリソン氏による「太平洋戦史」や同じく中日新聞に連載された伊藤正徳氏の「太平洋戦史」などで、ますます海戦史に興味を覚え、企業経営への応用可能性と異質性に関心を有するようになっていたところへ、戦後における科学的経営ということで昭和27年から、東京八重洲口に当時あった商船ビルの一室で日科技連の講習会に出入りし、モースとキンボールのORの教科書にも接することになった。

昭和35年に日本能率協会発行の「マネジメント」誌の編集長であった田島義博氏の来訪を受け、

「ビジネス・ストラテジー」を日本語にどう訳すべきか、またその内容にどのようなものを盛り込むべきか、経営学における経営戦略論の位置づけなどについて相談を受けた。「ストラテジー」の日本語訳としてはフォン・ノイマンとモルゲンシュテルン両教授による「ゲームの理論」では「打つべき手」と訳すのがびったりするがと、日科技連での講義を取りついでうえて、「ビジネス・ストラテジー」ともなれば、「打つべき手」では個々のアクションと区別できなくなるから、もう少し体系的な考え方を打ち出す必要があろう。また企業戦略より経営戦略のほうがあらゆる組織体に通ずる広汎なものがあって訳語としては適当であろうと助言した記憶がある。

昭和35年から1カ年間、日本能率協会内に経営戦略研究会を設け、当時、信越化学の社長室長で元陸軍大佐で参謀であった山口英治氏などのご参加も願って共同研究した結果、昭和36年に山田亮三編著で「経営戦略」なる小冊子を日本能率協会から発刊したが、これがおそらく経営戦略に関する、わが国最初のものであったと思う。そのときも経営戦略論に盛り込むべき内容について、経営学書だけでは不十分なので、神田の古本屋をあさって、クラウゼウィッツの戦争論やモルトケ將軍の著書、石原莞爾將軍の「戦術学要綱」などを参考に、具体的状況下における長期的、広域的観点からの意思決定のフレームワークとガイドラインとの設定につき私見をまとめてみたわけである。

経営学の各論、人事管理論、労務管理論、生産

管理論、物流管理論など、部分的知識の集積は学習上大いに役立つものではあるが、企業経営の実践の場における適用過程において、とくにORという「首脳型の問題」に対処するには、相互に矛盾するサブシステムの使命を調整するなんらかの全社的发展方向づけを日常の業務処理以外に案出するニーズを痛感し、その作成の手だてを経営戦略論に求めたく、爾来、経営戦略論に関心をもちつづけることになったのである。つまり、個々の知識を具体状況に合わせて組み立てる大骨がはしかったのである。

1962年発刊の A. D. チェンドラーの“Strategy and Structure”や 1965年発刊の H. I. アンゾフ教授の“Corporate Strategy”などアメリカ書にもたえず関心をはらっていたが、なかでもアンゾフ教授の労作は、今日ではその対象範囲がやや狭きに失すると思われるけれども、当時としては多大の感銘を受けた書物であった。

たしか昭和50年の秋ではなかったかと記憶しているが、「科学技術と経済の会」によるアメリカ・ベンチャー・ビジネス調査団の報告会で、GE社の経営戦略に関する諸手法が紹介され、またボストン・コンサルティング・グループによるポートフォリオ・マネジメントに関するトップ・セミナーも回を重ねること数回におよび、日本マッキンゼー社の大前研一氏による「企業参謀」なる書物がベストセラーになり、さらに、本年になって J. C. アベグレン氏編著の「ポートフォリオ戦略——再成長への挑戦」が発刊されるなど、社長室とか、企画室とかで、日常会話に PPMとか、経営戦略に関する話題があとをたたない状態となった。

昨年は前記アンゾフ氏等編著の“From Strategic Planning to Strategic Management”や R. C. Shirley 氏らによる“Strategy and Formation”なる新著もあったので、素読してみたけれども、前掲のアンゾフ教授の著作の延長線上にあり、学問的純化過程における一里塚としての意

味以上のものは残念ながら汲み取れなかった。

アメリカの経営実務界には、ユニオン・カーバイド社の経営戦略、IMC、ACC、ダウ・ケミカル社などのオイル・ショック後における企業環境の未曾有の変化に対応する生々しい経営戦略実務の登場があり、それと対比してみると、どうも学問のほうがかかなり遅れているのではないかとの疑念を拭い得ない現状である。アンゾフ教授の経営戦略論は、「製品・市場ミックスの最適化努力」に関する意思決定に限定されているところにかの幸せな1960年代と国の内外を問わず予測困難な70年代との時代の相違を意識せしめるし、PPMも市場戦略、競争戦略に重点があって、今日の産業構造の変革という命題にはその限界がありそうな気がする。われわれ実務家は素材やデータはたくさん有してはいるものの、どうも分類整理と一般化が苦手である。願わくは不安と不確実性に充ちた1970年代を効果的に生き抜く経営戦略論のフレームワークと技法との集大成を望むのに切なるものがある。

ORは元来、作戦研究から登場し、第二次大戦後実業界にもその有用性が認識されて各種の配分モデルや在庫モデルが経営実務に取り入れられた。経営戦略は企業環境の変化に対応する長期的、広域的な観点からの意思決定のルール化またはガイドラインであってみれば、ORにおける各種技法のシステム化が可能ならば、経営戦略の技法の集大成はできるはずと思えるし、またORの方法論的特徴の一つである学際的チームの活用は、それが企業環境と経営主体とのかかわりあいであっても、あえて意とするにはおよばないと思う。いま必要なのは理論の精緻化ではなくて、その技法の正しい位置づけのほうが必要ではないかと思われる。

OR研究者の中からすぐれた経営戦略論の出現を重ねて希求するものである。